Entreprise
MUST

Modèle de restitution d'un audit Supply Chain Masters

CARNET DE BORD SUPPLY CHAIN

SOMMAIRE

I. CARTOGRAPHIE DE LA SUPPLY CHAIN ..... p. 2

II. PERFORMANCES LOGISTIQUES ..... p. 6

III. AUDIT DES « FORCES ET FAIBLESSES » ..... p. 7

IV. DISCUSSION DES RESULTATS ..... p. 10

V. PLAN D'ACTIONS ..... p. 12

Audit réalisé par : Thierry JOUENNE

le 4 avril 2011

Moyenne générale : **1,12 / 4**

I. CARTOGRAPHIE DE LA SUPPLY CHAIN

Société : **MUST** SARL

Date de création : 1990

Type d'activité : Fabrication, négoce et distribution de produits alimentaires et appareils / accessoires culinaires

Chiffre d'affaires HT : 10 M€ Taux de croissance chiffre d'affaires (2010) : stable

Effectif : 32 Taux de croissance effectifs (2010) : - 10 %

COORDONNEES

Adresse : 35, rue de la Pompe – 77000 Melun

STRATEGIE D'ENTREPRISE / STRATEGIE LOGISTIQUE

Stratégie d'entreprise
- Domination par les coûts :
- Différenciation par la qualité, le service au client :
- Stratégie de niche : 100 % CA

Stratégie des opérations
- Fabrication sur stock : 100 % CA
- Fabrication à la commande :
- Configuration à la commande :
- Conception à la commande :

Externalisation
- Production : 0 %
- Entreposage : 0 %
- Transport aval : 100 %

Collaboration logistique :
- Fournisseurs : Modèle utilisé ? Non
- Clients : Modèle utilisé ? Non

Système d'information : Gestion commerciale X + Gestion d'entrepôt Y
Système de traçabilité : Aucun
Système EDI : Aucun

Projets logistiques réalisés :
- > Informatisation de la chaîne de préparation de commandes

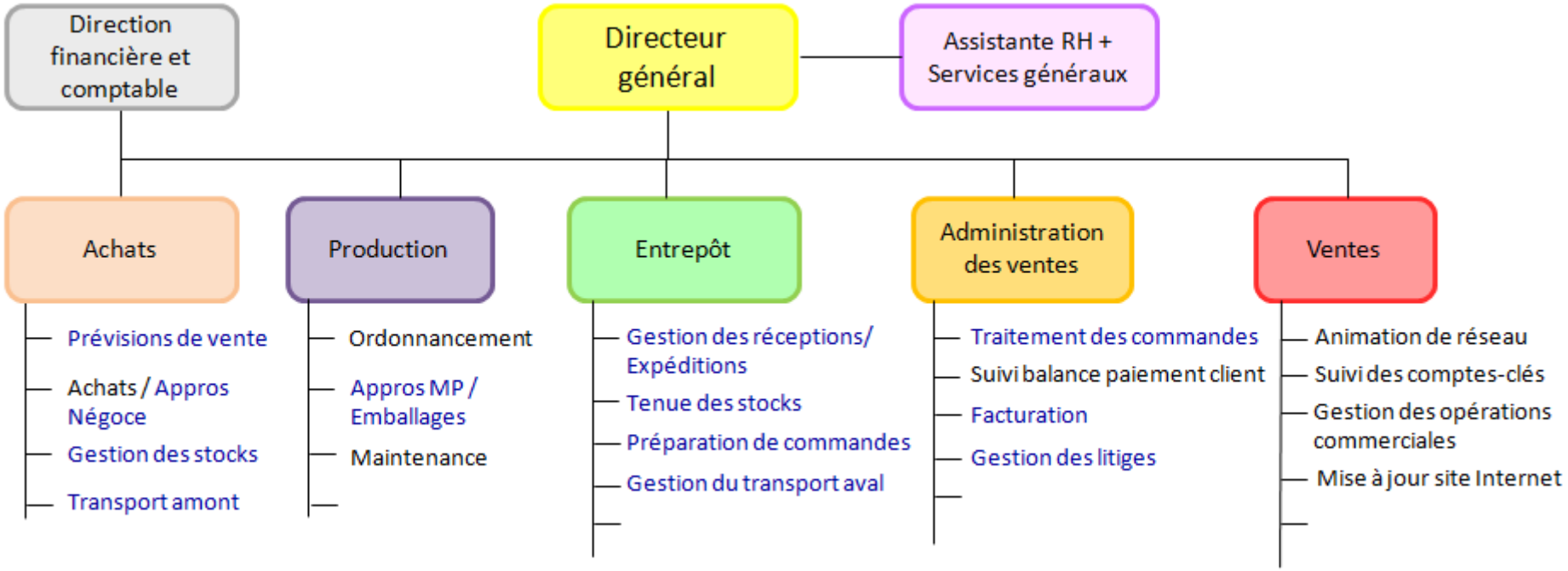
Projets logistiques en cours :
- ➢ Pré-étude d'un logiciel de prévision de vente

Projets logistiques planifiés :
- > Ouverture d'un Cash & Carry
- > Ouverture d'une boutique en ligne

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

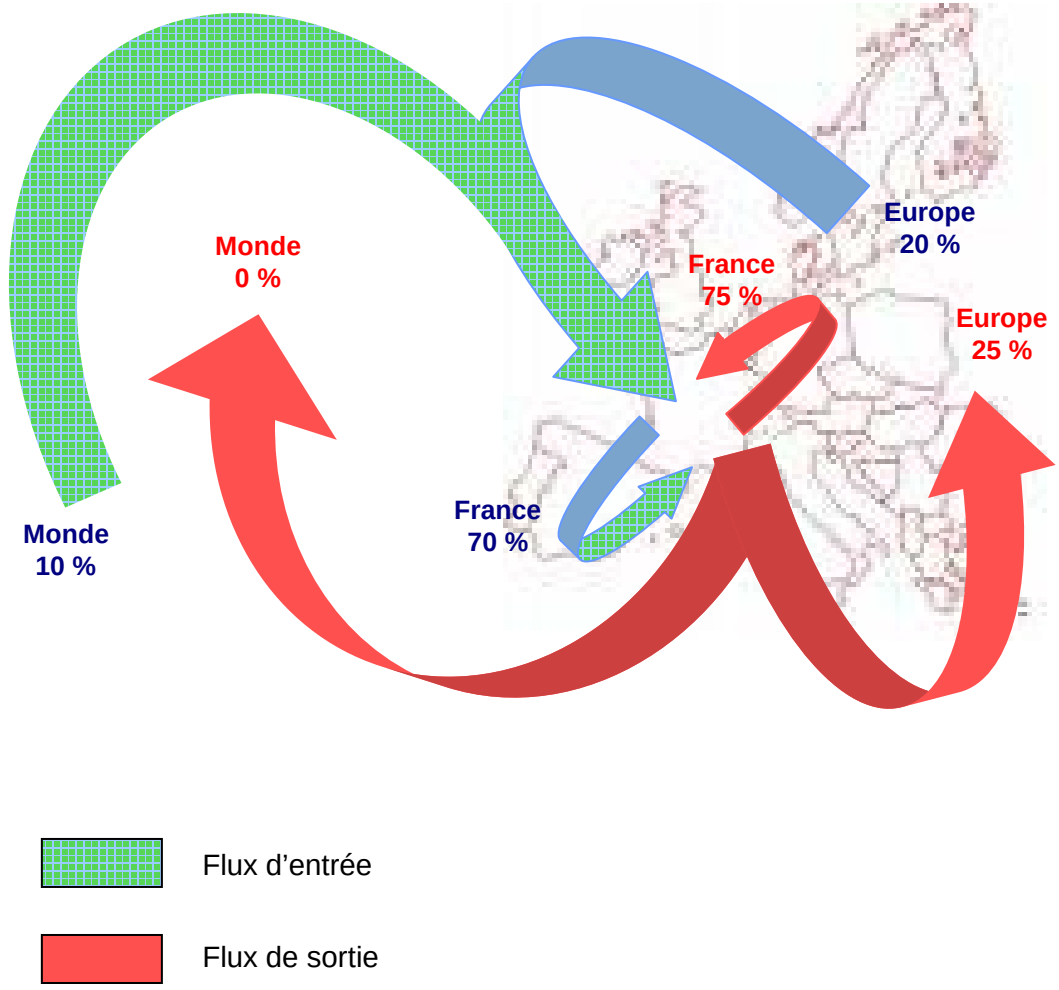
Cet organigramme montre la répartition des activités logistiques et autres activités entre les services Ventes, Administration des ventes, Entrepôt, Production et Achats.

Présence d'un responsable Qualité : Non
Entreprise certifiée ISO 9001 V2010, HACCP : Non
Présence d'un responsable logistique : Non
Nb de pers. en logistique / effectif total : 9 / 32 personnes



SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET MARCHES DE L'ENTREPRISE

La figure ci-dessous montre la provenance des achats (France, Europe, monde) et la destination des produits finis commercialisés à l'échelle nationale, européenne et mondiale (en % du budget Achats et du chiffre d'affaires).



Balance commerciale : - 5 %

Répartition des ventes sur le marché français :

- Entreprises de production :
- Grossistes : 33 %
- Grandes et moyennes surfaces (GMS) : 33 %
- Boutiques, petits détaillants : 34 %
- Vente directe aux consommateurs (B2C) : en projet
- Cash & Carry : en projet

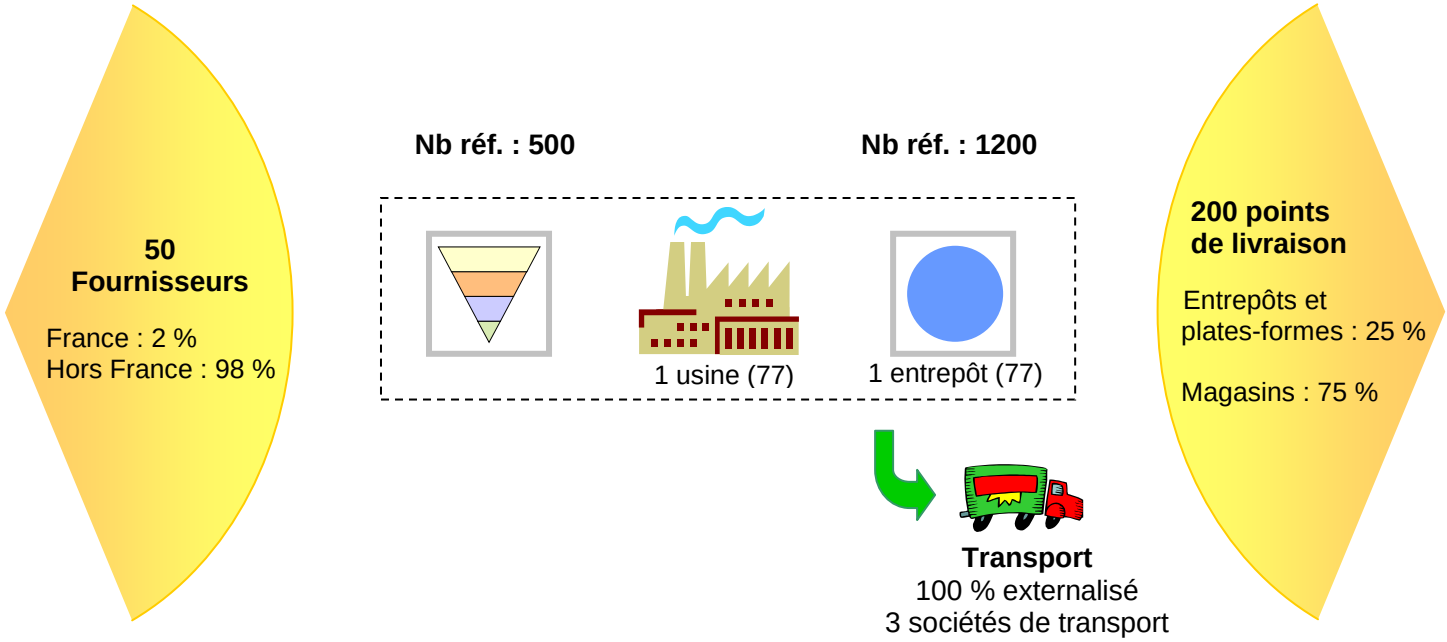
Structure des commandes et des livraisons :

Critères	Valeurs moyennes
Nombre de commandes / an	8000
Taille des commandes clients	1 à 10 palettes
Nb de lignes / commande	30 (10 à 60)
Nombre de livraisons / an	8000
Fréquence des livraisons	1 fois/sem (GMS, grossistes) 2 fois/mois (boutiques)
Délai de livraison client	5 à 10 jours
Franco / Prix départ	67 % / 33 %

DLUO : 30 jours (produits alimentaires) à 18 mois
Type de transport : 100 % transport routier - T°C : ambiante

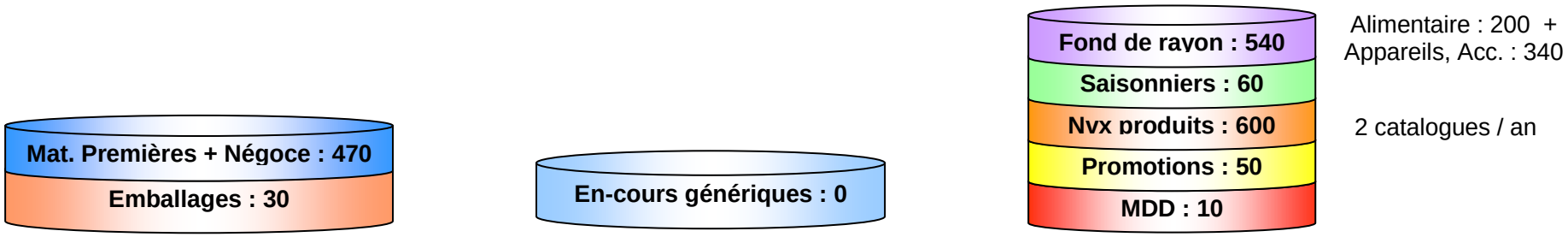
STRUCTURE DE LA SUPPLY CHAIN

La supply chain est complexe du fait de la diversité des flux internes en interaction avec un grand nombre de fournisseurs, de prestataires et de clients (points de livraison) à livrer.



STRUCTURE PRODUITS

La structure Produits indique la composition du portefeuille de produits (en nombre de références) en entrée et en sortie du processus de production/distribution.



II. PERFORMANCES LOGISTIQUES

Les indicateurs suivants (valeurs moyennes) reflètent les principales performances logistiques et financières de l'entreprise en interne, ainsi qu'avec les clients, les prestataires et les fournisseurs.

Période analysée : 2010

Indicateurs clés	Fournisseurs	Entreprise	Transporteur	Clients
Taux de service	Non mesuré : Non fiable	Erreur de préparation : 3 à 18 % Coût non qualité des préparations de commande : 120 K€	Non mesuré : Jugé fiable	Non mesuré Manque à gagner dû aux ruptures : 500 K€
Délais d'obtention	Alimentaire : 6 sem. (Europe) 8 sem. (monde) Appareils, acc. : 4 mois	1 semaine	1-2 jours	5 à 10 jours
Valeur du stock moyen (MP, emballages, PF)		Alimentaire : 1344 K€ (3,6 mois) App. cuisine : 594 K€ (10 mois) Accessoires : 102 K€ Dépréciation de stock : 400 K€ (dont 50 % accessoires)		
Précision des stocks		MP : non mesuré PF : 90 %		
Fiabilité des prévisions		Non mesuré		
Budget Transport		375 K€ (5,75 %) + 3 % CA réseau boutiques (remise pour enlèvement)		
Excédent brut d'exploitation		- 799 K€		
BFR		800 K€		

Commentaires : Suite à trois exercices successivement déficitaires à hauteur de 600 K€ / an, MUST a recruté un nouveau directeur général en mai 2010 pour redresser l'entreprise. Faisant l'objet d'un plan de sauvegarde, l'entreprise a d'abord entrepris différentes actions de recapitalisation et d'optimisation fiscale pour remettre à flot sa trésorerie et retrouver des leviers d'achat auprès de ses fournisseurs. En passe de clôturer son bilan à l'équilibre en mai prochain, l'entreprise met désormais l'accent sur la reconquête des clients perdus, le développement du chiffre d'affaires et l'amélioration de ses performances logistiques. Au vu des résultats consignés dans le tableau ci-dessus, ses principaux leviers se situent dans la chasse aux ruptures, la réduction des erreurs de préparation de commande et l'optimisation des stocks (rayons alimentaire, appareils et accessoires culinaires). Le manque de maîtrise de ces trois postes est à l'origine d'une perte de chiffre d'affaires et de surcoûts d'exploitation respectivement estimés à 500 K€ et 300 K€ (surcoût de possession de stock = 20 % de 900 K€ de surstock = 180 K€ + 120 K€ de litiges dus aux erreurs de préparation). Ajoutons que la baisse des surstocks évaluée à 900 K€ d'euro permettrait de réduire significativement le besoin en fonds de roulement.

III. AUDIT DES FORCES ET FAIBLESSES / REFERENTIEL SUPPLY CHAIN MASTER

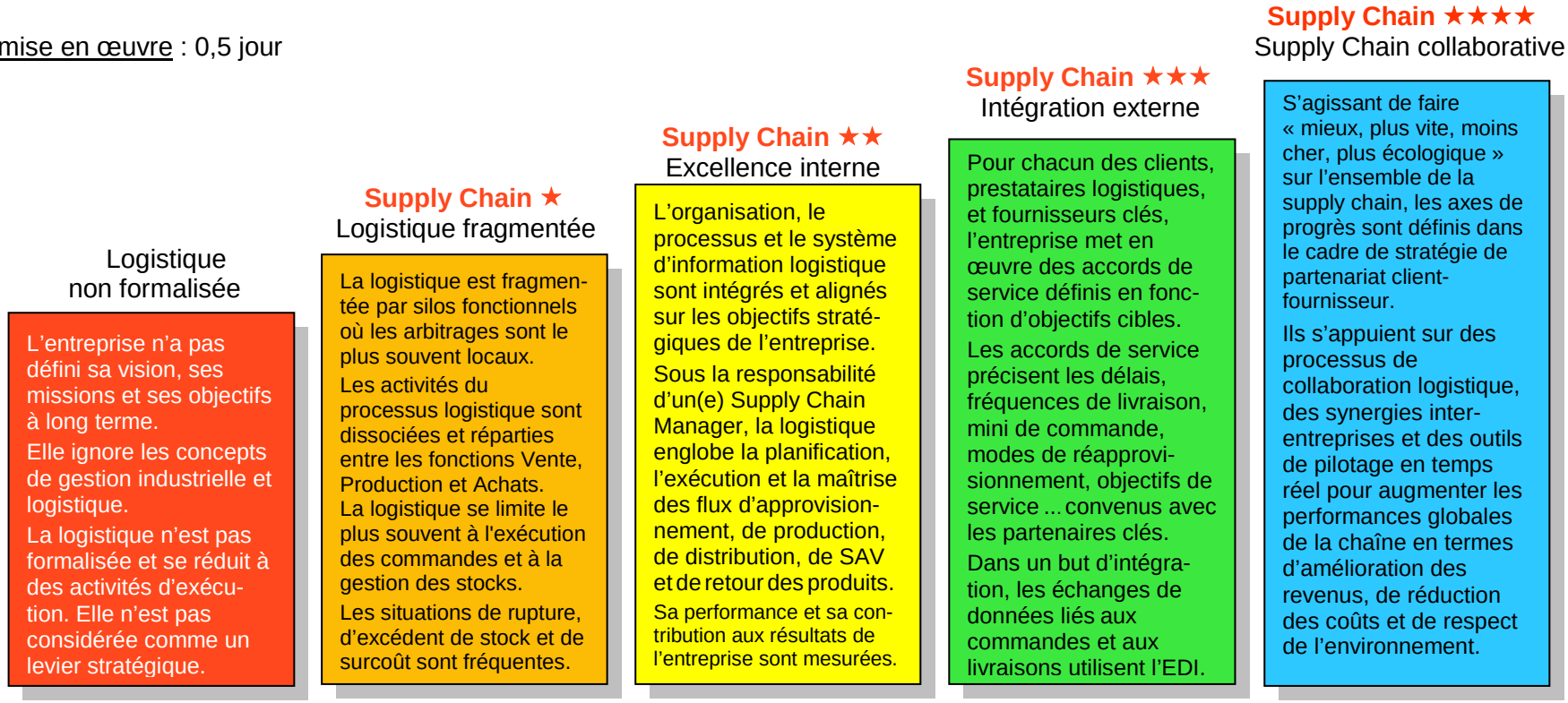
Conçu pour la compétitivité des **PME-PMI de 10 à 250 salariés** de tous les secteurs d'activité (agroalimentaire, équipement de la personne, équipement de la maison, meuble, édition, multimédia, luxe, mécanique, électronique, plasturgie, chimie, produits du bâtiment, distribution, pharmacie, santé, emballages, etc.), le référentiel **« Supply Chain Master / PME-PMI »** permet de dresser un **bilan complet** des pratiques logistiques de l'entreprise, d'en mesurer les **forces et faiblesses** sur une échelle de 0 à 4 et d'établir un **plan d'actions prioritaires**.

Développé par des experts Supply Chain issus de l'industrie, de la distribution et de la prestation logistique, il intègre les **standards, normes, concepts et bonnes pratiques logistiques** promus par les organismes nationaux et internationaux tels que AFNOR, APICS, ECR, GS1, GCI, ISO, Oliver Wight Companies, Supply Chain Council, VICS, etc.

Les **indices 0, 1, 2, 3 et 4** décrivent cinq niveaux de **maturité logistique** depuis l'absence de structure logistique (0) jusqu'au stade avancé de la supply chain collaborative (Supply Chain 4*) en passant par les étapes intermédiaires de logistique fragmentée (1*), d'excellence interne (2*) et d'intégration externe (3*).

L'alignement du référentiel « Supply Chain Master / PME-PMI » sur les référentiels Supply Chain utilisés par les grands groupes permet aux PME-PMI de **se situer** par rapport aux exigences des donneurs d'ordres, **d'identifier** des axes de progrès logistiques, de **s'améliorer** individuellement, conjointement, collectivement et de **se benchmarker** entre elles et par rapport aux fleurons de l'industrie.

Durée de mise en œuvre : 0,5 jour


Logistique non formalisée
L'entreprise n'a pas défini sa vision, ses missions et ses objectifs à long terme.
Elle ignore les concepts de gestion industrielle et logistique.
La logistique n'est pas formalisée et se réduit à des activités d'exécution. Elle n'est pas considérée comme un levier stratégique.
Supply Chain ★
Logistique fragmentée
La logistique est fragmentée par silos fonctionnels où les arbitrages sont le plus souvent locaux.
Les activités du processus logistique sont dissociées et réparties entre les fonctions Vente, Production et Achats.
La logistique se limite le plus souvent à l'exécution des commandes et à la gestion des stocks.
Les situations de rupture, d'excédent de stock et de surcoût sont fréquentes.
Supply Chain ★★
Excellence interne
L'organisation, le processus et le système d'information logistique sont intégrés et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
Sous la responsabilité d'un(e) Supply Chain Manager, la logistique englobe la planification, l'exécution et la maîtrise des flux d'approvisionnement, de production, de distribution, de SAV et de retour des produits.
Sa performance et sa contribution aux résultats de l'entreprise sont mesurées.
Supply Chain ★★★
Intégration externe
Pour chacun des clients, prestataires logistiques, et fournisseurs clés, l'entreprise met en œuvre des accords de service définis en fonction d'objectifs cibles.
Les accords de service précisent les délais, fréquences de livraison, mini de commande, modes de réapprovisionnement, objectifs de service ... convenus avec les partenaires clés.
Dans un but d'intégration, les échanges de données liés aux commandes et aux livraisons utilisent l'EDI.
Supply Chain ★★★★
Supply Chain collaborative
S'agissant de faire « mieux, plus vite, moins cher, plus écologique » sur l'ensemble de la supply chain, les axes de progrès sont définis dans le cadre de stratégie de partenariat client-fournisseur.
Ils s'appuient sur des processus de collaboration logistique, des synergies inter-entreprises et des outils de pilotage en temps réel pour augmenter les performances globales de la chaîne en termes d'amélioration des revenus, de réduction des coûts et de respect de l'environnement.

MESURE DE LA MATURITE LOGISTIQUE – RESULTATS DETAILLES

CRITERES D'EVALUATION	0 – Rien de formalisé	1 – Logistique fragmentée	2 – Excellence interne	3 – Intégration externe	4 – Supply Chain collaborative	Matu-rité
1- STRATEGIE D'ENTREPRISE			**2**	**0.50**		**2.50**
2- STRATEGIE LOGISTIQUE		**1**				**1**
2.1/ Stratégie logistique & Avantages concurrentiels		1				1
2.2/ Segmentation logistique		1				1
2.3/ Schéma directeur logistique		1				1
3- ORGANISATION LOGISTIQUE		**1**				**1**
3.1/ Rôles et compétences de la logistique dans l'entreprise		1				1
3.2/ Organisation et place de la logistique dans l'entreprise		1				1
4- PROCESSUS LOGISTIQUE		**1**				**1**
4.1/ Conception et mise en œuvre du processus logistique		1				1
4.2/ Maîtrise du processus logistique		1				1
5- SYSTEMES ET TECHNOLOGIES		**1**				**1**
5.1/ Système d'information		1				1
5.2/ Technologies de l'information et de la communication		1				1
6- STANDARDS DE COMMUNICATION		**0.5**				**0.5**
6.1/ Codification des produits, des unités logistiques …		1				1
6.2/ Echanges de donnés informatisés EDI / Web EDI	0					0
7- GESTION DE LA DEMANDE		**0.33**	**1.07**			**1.40**
7.1/ Prévisions de vente		1				1
7.2/ Gestion des commandes clients			1.5			1.7
7.3/ Maîtrise de la demande			1.7			1.7
8- GESTION DE LA DISTRIBUTION ET DES LIVRAISONS		**0.38**	**0.63**			**1**
8.1/ Planification de la distribution		0.5				0.5
8.2/ Préparation des commandes clients			1.2			1.2
8.3/ Maîtrise des opérations de distribution			1.3			1.3
8.4/ Sélection des transporteurs et organisation du transport		1				1

CRITERES (SUITE)	0 – Rien de formalisé	1 – Logistique fragmentée	2 – Excellence interne	3 – Intégration externe	4 – Supply Chain collaborative	Matu-rité
9- GESTION DES STOCKS		**0.33**	**0.9**			**1.23**
9.1/ Implantation des entrepôts et organisation du stockage			1.5			1.5
9.2/ Gestion des stocks			1.2			1.2
9.3/ Maîtrise des stocks		1				1
10- GESTION DE LA PRODUCTION		**0.33**				**0.33**
10.1/ Planification de la production	0					
10.2/ Ordonnancement et suivi de la production		0.5				
10.3/ Maîtrise de la production		0.5				
11- GESTION DES APPROVISIONNEMENTS		**0.75**	**0.5**	**0.25**		**1.5**
11.1/ Sélection des fournisseurs et des prestataires			2	1		3
11.2/ Planification des approvisionnements		1				1
11.3/ Gestion des approvisionnements		1				1
11.4/ Maîtrise des approvisionnements		1				1
12- GESTION DU SOUTIEN APRES-VENTE						**NA**
13- GESTION DES RETOURS		**0.5**				**0.5**
14- GESTION DES FLUX IMPORT-EXPORT		**0.5**				**0.5**
15- GESTION DE LA TRAÇABILITE	**0**					**0**
16- GESTION DU SERVICE CLIENT		**1**				**1**
17- EFFICIENCE LOGISTIQUE		**1**				**1**
18- REACTIVITE LOGISTIQUE		**1**				**1**
19- INNOVATION & LOGISTIQUE		**1**				**1**
20- LOGISTIQUE & RENTABILITE			**1.5**			**1.5**
21- LOGISTIQUE & ENVIRONNEMENT			**2**	**0.67**		**2.67**
22- LOGISTIQUE & SOCIETE		**1**				**1**
23- MAITRISE DES RISQUES		**1**	**0.2**			**1.2**
24- MESURE DES PERFORMANCES LOGISTIQUES		**1**				**1**
25- IMPLICATION, MOTIVATION ET FORMATION DU PERSONNEL		**0.33**	**0.67**	**0.17**		**1.17**
24.1/ Implication et responsabilisation du personnel			2	0		2
24.2/ Motivation et rétribution du personnel	0					0
24.3/ Formation logistique		1		0.5		1.5
MOYENNE GENERALE	**0**	**0.65**	**0.40**	**0.08**	**0**	**1.12**

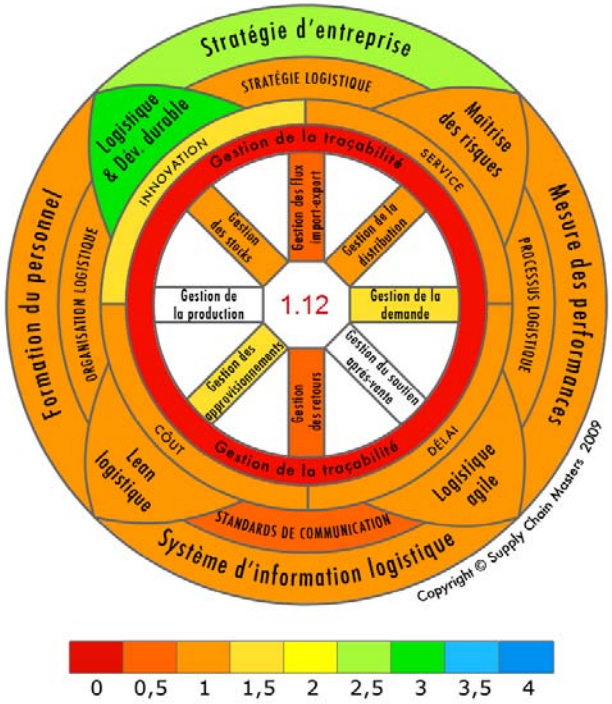
IV. DISCUSSION DES RESULTATS

La maturité logistique moyenne de MUST s'élève à **1,12 / 4**. Nous rappelons ici que l'objectif n'est pas d'atteindre 4/4, mais l'excellence logistique - soit 2/4 tout en sachant que l'entreprise, compte tenu de sa stratégie et de ses spécificités, peut aussi décider de ne pas formaliser certains leviers logistiques.

Reflétant une logistique fragmentée, cette note traduit le cloisonnement et un manque de formalisation et d'intégration des activités du processus logistique. En l'absence de Supply Chain Manager, de prévisions de vente et d'outils d'optimisation des stocks et de planification de la production et des approvisionnements, la logistique se réduit principalement à des activités d'exécution (entrée de commandes, préparation des commandes, expédition, facturation, lancement d'OF, approvisionnements). Mais la vision est en train de changer sous l'impulsion du nouveau directeur général et le projet d'acquisition à terme d'un logiciel de prévision de vente pour mieux anticiper les besoins en stock, la production et les approvisionnements et faire ainsi face à la complexité de la demande (nombre important de références articles et de clients).

Les performances logistiques en termes de service client, de rotation des stocks et de préparation de commandes sont critiques. Elles sont tributaires de la méconnaissance des bonnes pratiques de gestion de la supply chain, d'écarts importants par rapport aux standards de qualité (18 % versus 0,5 % d'erreur de préparation, 100 jours de stock alimentaire versus 30-50 jours, 300 jours de stock d'appareils et accessoires culinaires versus 100 jours cibles, 90 % versus 98 % de précision des stocks, etc.) et d'un manque d'implication et de responsabilisation de certains acteurs de l'entreprise.

MUST a cependant plusieurs atouts pour améliorer ses performances. Tout d'abord, sa stratégie de redressement et de diversification des ventes (cash & carry et boutique en ligne) est clairement formulée, ainsi que déclinée et communiquée dans tous les services de l'entreprise. Alors que la fiabilité des préparations de commande est médiocre, un logiciel de gestion d'entrepôt et des terminaux portables existent et sont en service (mais insuffisamment intégrés et exploités) pour fiabiliser et accélérer les mouvements de stock. Enfin, les équipes Achats/Approvisionnements utilisent déjà les concepts de prévisions de vente pour optimiser les approvisionnements (pour les produits de négoce, même si leurs actions sont limitées par les contraintes d'Excel).



Points forts :

- Présence d'une direction générale clairvoyante et pragmatique qui définit, met en œuvre et suit la stratégie, les axes de développement, les budgets ;
- Bien que peu formalisée, la logistique est considérée comme stratégique ;
- Orientation client des membres de l'entreprise malgré la difficulté de trouver les leviers d'amélioration du service client ;
- Obtention de précommandes de la part des boutiques pour mieux anticiper les besoins en stock ;
- Application des principes de développement durable et relations étroites de partenariat avec les producteurs.

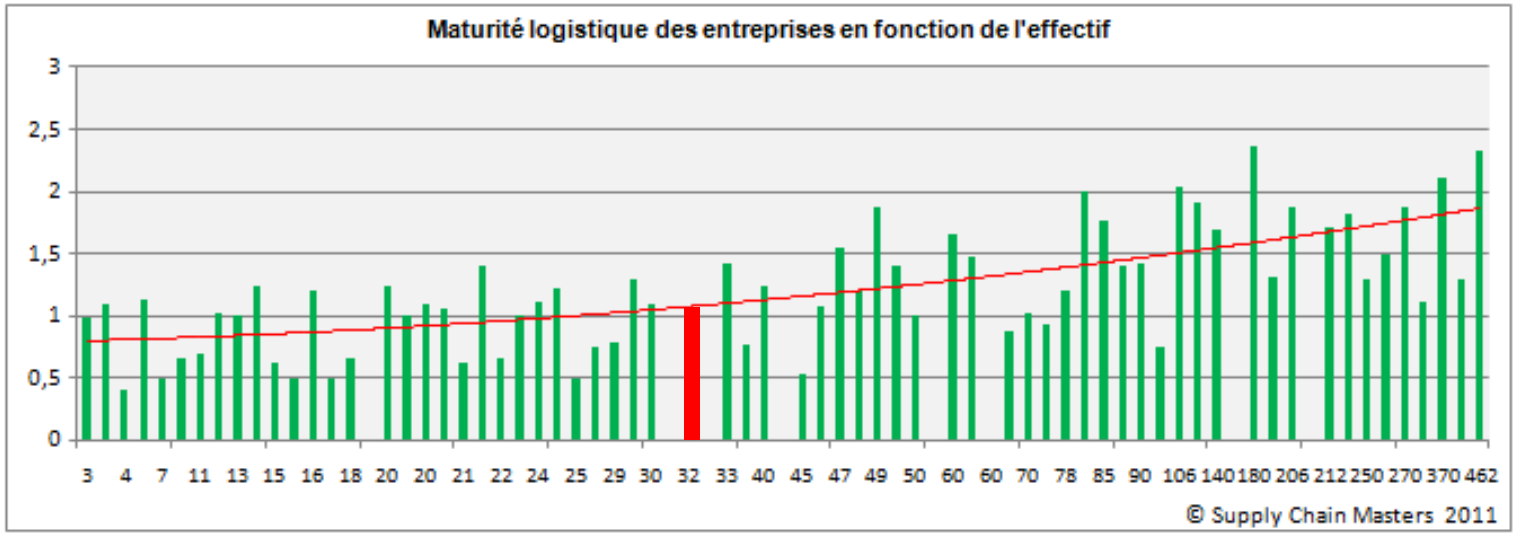
Points à améliorer :

- Mutation de la fonction logistique aujourd'hui opérationnelle vers une fonction de pilotage transversal des flux de commandes, de stock, de production et d'approvisionnement ;
- Définition et segmentation de la politique de service et de stock ;
- Définition des postes, missions et objectifs du responsable d'entrepôt et de ses collaborateurs tout en développant la polyvalence entre les différentes activités ;
- Intégration complète de la gestion d'entrepôt avec le logiciel de gestion commerciale ;
- Acquisition des bonnes pratiques de gestion industrielle et logistique dont développement de compétences en prévisions de vente pour améliorer la visibilité de la demande et la qualité des plans promotionnels + planification industrielle intégrée ;

- Formalisation et alignement de l'organisation et du processus logistique sur les objectifs stratégiques de l'entreprise ; Implantation d'indicateurs clés de performance logistiques ;
- Gestion par exception des surstocks et des risques de rupture et d'obsolescence = « Industrialisation » du processus Prévisions/Stocks/GPAO/Approvisionnements ;
- Certification HACCP et maîtrise de la traçabilité des flux et numéros de lot.

Votre maturité logistique par rapport au panel (benchmark) :

En termes de maturité logistique, MUST se situe au-niveau de la moyenne des entreprises auditées de taille équivalente tous secteurs d'activité confondus (note de 1,12 par rapport à une moyenne de 1,15) sachant que cette moyenne est loin d'être satisfaisante.



V. PLAN D'ACTIONS

Pour soutenir les plans de redressement, de développement du chiffre d'affaires et de diversification des ventes, nous préconisons après discussion avec la direction de MUST la conduite de cinq actions prioritaires.

Liste des actions prioritaires	Périmètre	Responsable	Délai
1/ **Recadrage et définition des missions, attributions et objectifs du responsable d'entrepôt et de ses collaborateurs** sur la voie de l'excellence et de la polyvalence. Formalisation préalable des processus de réception, mise en stock, préparation de commandes et expédition en interface avec le service ADV, la Production et les Achats dans un but de maîtrise des opérations. Intégration complète de la gestion d'entrepôt avec a gestion commerciale. Formation et accompagnement des utilisateurs.	Entrepôt + Interfaces avec l'ADV, la Production et les Achats	Assistante RH avec Responsable Entrepôt avec l'aide d'un consultant expert en Gestion d'entrepôt	
2/ Analyse de la demande et des stocks : Analyses ABC des ventes, des clients et des stocks pour la définition des politiques de service et de stock. Mesure de la contribution des produits et des clients au chiffre d'affaires et à la rentabilité. Analyse de la variabilité de la demande par produit fini. Sur la base d'un historique de 24-36 mois, analyser la variabilité de la demande pour définir la prévisibilité des ventes par produit et couple produit/client clé. Intégrer les impacts Promotions et Nouveaux produits. En déduire la politique de service et de stock. Définir les paramètres de gestion (point de commande, stock de sécurité) pour tous les articles stockés.	Tous les clients et toutes les références de produits finis 1/ Produits de Négoce 2/ Produits fabriqués	Responsable ADV en collaboration avec les Ventes et l'aide d'un consultant Supply Chain et d'un stagiaire	
3/ **Prévisions de vente / PIC / PDP** : Définition et mise en place des processus transversaux correspondants et **organisation de la nouvelle fonction de Prévisionniste**. Définition des règles d'or de la planification, du déroulement type des réunions PIC/PDP et du déroulement d'une semaine type avec les acteurs concernés. Rédaction d'un cahier des charges « Prévisions de vente » à interfacer avec la Gestion commerciale.	Toutes les références de produits finis, toutes les opérations commerciales tous les clients	Responsable ADV avec le concours des Ventes, de la Production, des Achats/Appros + DG, Assistante RH et Informatique avec l'aide d'un consultant Supply Chain	
4/ **Mise en place de la traçabilité** montante et descendante depuis la réception des marchandises fournisseurs jusqu'à la livraison client à l'aide des standards de codification et de marquage GS1 France. Suivi d'un séminaire de formation chez GS1 France. Formation et accompagnement des utilisateurs.	Tous les articles	Responsable de Production + Informatique avec l'aide d'un consultant et d'un stagiaire pour mettre en place le processus	

5/ **Formalisation du processus logistique transversal** incluant les fonctions de pilotage (prévisions de vente et programmes de production/approvisionnements) et de traçabilité avec mise en place d'un tableau de bord Supply Chain regroupant les **principaux indicateurs de performance** (taux de service client, taux de service fournisseur, taux de fiabilité des prévisions de vente, taux de fiabilité des préparations de commande, taux de précision des stocks, taux de rotation des stocks) influant sur la trésorerie, la rentabilité et le chiffre d'affaires.	Toutes les références de produits finis dont catalogues de nouveautés Application du référentiel Supply Chain Meter (définitions et mode d'emploi)	Directeur général avec tous les responsables opérationnels + Informatique avec l'aide d'un consultant et d'un stagiaire pour la formalisation et le suivi du processus logistique et des indicateurs de performance	

Enjeux

- Soutenir le redressement et le redéploiement de l'entreprise par la maîtrise du processus logistique
- Améliorer la communication entre les ventes, l'ADV, l'entrepôt, la production et les achats pour plus de fiabilité, d'efficience et de réactivité
- Anticiper et simuler les ventes pour mieux piloter les besoins en stock, la production et les approvisionnements (réduction des ruptures et du BFR)

Adresses utiles

www.supplychain-masters.fr : Accès au référentiel SCM / PME - Supply Chain Masters - 16, rue Beccaria - 75012 Paris - Tél. 06 62 68 88 15

www.supplychain-meter.com : Référentiel de la performance logistique (librairie de +400 indicateurs normalisés, accès aux benchmarks sectoriels) Supply Chain Meter - 18, rue de la Pépinière - 75008 Paris - 01 53 42 13 31

www.gs1.fr : Standards de codification, marquage et EDI - GS1 France - 2, rue Maurice Hartmann - 92137 Issy-les-Moulineaux - Tél. : 01 40 95 54 10

www.supplychainmagazine.fr : Accès à un portail gratuit d'informations et de dossiers de presse sur le monde de la Supply Chain. Abonnement gratuit au magazine papier mensuel + Newsletter quotidienne. Site très intéressant, on y trouve des témoignages d'entreprises rencontrant les mêmes problématiques que les vôtres.